

¿Qué comportamientos directivos de los chefs convierten a la alta cocina española en un paradigma de innovación?

José María De la Varga Salto
jmdelavarga@uma.es
Universidad de Málaga

Fuensanta C. Galindo Reyes
fcgr@uma.es
Universidad de Málaga

ABSTRACT

This research has as main objective to propose a managerial attitudinal profile that facilitates the ability to innovate in the organization and to compare this profile with the behaviors that managers effectively perform to generate capacity to innovate in their teams. To achieve these objectives, the chosen framework has been the haute cuisine and, more specifically, Spanish restaurants awarded with Michelin stars. The data collection was carried out by a web questionnaire sent to their chefs as managers of their teams. The results confirm that the degree of adjustment with the proposed profile is excellent. Also, they offer information about which behaviors are more valued by the chefs of Spanish cuisine, outstanding as the most relevant, learning, detail, punctuality, autonomy or consistency.

KEY WORDS: Spanish haute cuisine, chefs, managerial behavior, ability to innovate.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer un perfil directivo actitudinal facilitador de la capacidad para innovar de la organización y comparar dicho perfil con los comportamientos que efectivamente realizan los directivos para generar capacidad para innovar en sus equipos de trabajo. Para cumplir estos objetivos, el marco elegido ha sido la alta cocina y, más concretamente, los restaurantes españoles galardonados con estrellas Michelin. La recopilación de información se ha llevado a cabo mediante el envío de un cuestionario web enviado a sus chefs como directivos de sus equipos. Los resultados obtenidos confirman que el grado de ajuste con el perfil propuesto es excelente. Además, arrojan información acerca de cuáles son los comportamientos más valorados por los chefs de la alta cocina española, destacando, entre otros, el aprendizaje, el detalle, la puntualidad, la autonomía y la constancia.

PALABRAS CLAVE: Alta cocina española, chefs, comportamientos directivos capacidad para innovar.

INTRODUCCIÓN

La innovación en la organización, en general, y en el ámbito de la cocina, en particular, proporciona numerosos beneficios a la hora de conseguir o de mantener la competitividad en el mercado (Ottenbacher y Gnoth, 2005). Los restaurantes operan en entornos altamente competitivos, en los que los factores que influyen en los productos y servicios son polifacéticos y desafiantes, dado que los gustos de los consumidores y las tendencias cambian continuamente. Por tanto, ante contextos de tales características los chefs deben adaptarse y evolucionar si quieren tener éxito a corto y largo plazo, lo que les exige diferenciarse de sus competidores e innovar de forma sistemática (Svejenova *et al.*, 2007).

Aunque los restaurantes reconocen la importancia de la innovación, aún son escasas las investigaciones sobre el tema, pues tan solo durante la última década se ha mostrado un mayor interés por la innovación en la alta cocina. Asimismo, la profesión de chef se presenta como una de las más desafiantes en el contexto de la alta cocina (Zopiatis, 2010), dado que actúan como líderes para el cambio y son quienes imprimen estilo y guían la innovación en sus empresas (Harrington y Ottenbacher, 2013); a pesar de ello, la investigación acerca de las competencias requeridas para tener éxito en esta actividad se encuentra prácticamente inexplorada. En cuanto al análisis concreto de las competencias directivas, parece existir inconsistencia en cuanto al grado de importancia de los distintos tipos de competencias; ya sean las competencias conceptuales, técnicas o actitudinales, quedando aún un considerable camino por recorrer en esta línea de investigación (Chung-Herrera *et al.*, 2003).

La conjunción de las ideas expuestas sirve de base sobre la que se sustentan los objetivos del presente trabajo: (1) realizar una propuesta del perfil directivo actitudinal facilitador de la capacidad para innovar de la organización y (2) comparar el perfil propuesto con los comportamientos que efectivamente realizan los directivos para generar capacidad para innovar en sus equipos de trabajo. Para cumplir los citados objetivos, el marco elegido ha sido la alta cocina y, más concretamente, los restaurantes españoles galardonados con estrellas Michelin, dado que: (1) la alta cocina es un paradigma de innovación; (2) la alta cocina española se sitúa a la vanguardia internacional; (3) la Guía Michelin sobresale por su reconocimiento y reputación; y (4) las investigaciones centradas en las competencias de los chefs como directivos son aún escasas.

Para el alcance de los citados objetivos, se estructura el trabajo en las siguientes secciones. El segundo apartado recoge el marco conceptual de la investigación. En la sección tercera se presenta el contexto de la investigación: la alta cocina española, así como la metodología seguida para la recolección de información. La sección cuarta se destina a exponer los resultados obtenidos. Por último, en los apartados quinto y sexto, se destacan, respectivamente, las principales conclusiones obtenidas, así como las limitaciones derivadas del estudio y las futuras líneas de investigación.

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual se centra en la elaboración de una propuesta de actitudes directivas facilitadoras de la capacidad para innovar de la organización, la cual se encuentra estructurada en tres grandes grupos correspondientes a la actitud directiva para facilitar la proactividad, la creatividad y la modelización de la organización, entendiendo por capacidad para innovar, la “capacidad para generar o adoptar ideas diferentes y mejores de manera sostenible” (Hurley y Hult, 1998; Lawson y Samson, 2001).

Actitud directiva facilitadora de la proactividad de la organización. La proactividad implica una actitud directiva relacionada con tres aspectos esenciales:

Visión de negocio compartida. Innovar exige de un enfoque estratégico que se ocupe de la razón de ser de las organizaciones y del fin que persiguen (Ennew y Wright, 1990; Yukl y Falbe, 1990; Burningham y West, 1995; Drew, 1995; Bateman y Crant, 1999; Amabile y Khairé, 2009). En consecuencia, el directivo debe fijar el rumbo en una dirección intencionada y materializar la visión en unos objetivos, cuyo significado sea comprendido por toda la organización (Tesluk *et al.*, 1997). Ello implica grandes dosis de comunicación (Pelz y Andrews, 1966; Parker, 1998) y transparencia y un alto grado de implicación y de compromiso (Amabile, 1997), que favorezca la creación de una identidad y responsabilidad de grupo que trabaje conjuntamente hacia la consecución de unas metas compartidas.

Búsqueda de la excelencia. Implica lograr que la organización se replantee de manera continua sus actuaciones para seguir mejorando, aún cuando se muestre satisfecha con los resultados alcanzados. En definitiva, es labor del directivo fomentar un espíritu de superación que conduzca a la ambición y al dinamismo de las personas que conforman sus equipos (Sprecher, 1959; Ostroff y Kozlowski, 1992; Ashford y Black, 1996; Bateman y Crant, 1999; Wanberg y Kammeyer-Mueller, 2000), con objeto de ser líderes y excelentes.

Compromiso con el cambio. La innovación requiere que las organizaciones sean capaces de crear cambio (Bateman y Crant, 1999), no solo adaptarse a él, de ahí que el directivo haya de crear espacios revolucionarios y estimulantes desde el interior, que inciten a las personas a romper el *status quo* (Crant, 2000; Amabile y Khairé, 2009), a abandonar lo conocido y, consecuentemente, a forjar paradigmas nuevos (Grant y Ashford, 2008), a abrir entornos inexplorados y a plantearse los problemas desde distintas perspectivas (Amabile, 1997).

Actitud directiva facilitadora de la creatividad de la organización. En este caso, las actitudes directivas deben focalizarse hacia las siguientes cuestiones:

Generación de ambientes propicios. Las organizaciones han de crear atmósferas que faciliten el flujo de ideas con el fin de compartirlas (Triandis *et al.*, 1963; Burningham y West, 1995; Cornella y Flores, 2007). El directivo ejerce un papel esencial a la hora de desplegar medidas favorecedoras de tales contextos, al liderar emociones positivas e inspirar sentimientos de confianza que propicien que las personas estén dispuestas a escuchar cosas nuevas, a dialogar abiertamente y a disfrutar con su trabajo (Ekvall y Tangeberg-Anderson, 1986; Mumford y Gustafson, 1988; Miles *et al.*, 2000).

Valoración de la diversidad. La heterogeneidad y la diversidad emergen como elementos clave para innovar (Thornburg, 1991; West y Anderson, 1996; Joshi y Jackson, 2003; Johansson, 2004; Fleming, 2007; Cubeiro, 2008; Shin *et al.*, 2012; Guillaume *et al.*, 2013; Van Dijk y Van Engen, 2013). El directivo debe proveer a la organización de una visión del conocimiento multidisciplinar y transversal, que contribuya al mestizaje y a la generación de ideas, fomentando un núcleo de valores centrados en el respeto, la generosidad, la solidaridad y la confianza como ejes fundamentales para reconocer la diversidad y estar dispuestos a cooperar para ponerla en valor. Además, el directivo puede enriquecer estos escenarios, otorgando libertad a las personas para trabajar en aquellas áreas en las que experimentan una mayor motivación, o bien, promoviendo la rotación estratégica, lo que les permite disponer de diferentes perspectivas (Tesluk *et al.*, 1997; Amabile y Khairé, 2009) y, tanto en un caso como en otro, contribuir en mayor medida al flujo de ideas y al aprendizaje.

Fomento de la autonomía. Las organizaciones innovadoras cuentan con directivos que les confieren la autonomía y la flexibilidad necesarias (Andrews y Gordon, 1970; Andrews, 1975; Tushman y Anderson, 1986; Amabile y Grysckiewicz, 1987; Ekvall, 1993; Spreitzer, 1995; Amabile *et al.*, 1996; Frese *et al.*, 1996; Basu y Green, 1997; Le Pine y Van Dyne, 1998; Parker *et al.*, 2001) para despertar en las personas la curiosidad (Amabile y Grysckiewicz, 1989) y la posibilidad de experimentar con nuevas ideas (Csikszentmihalyi y Getzels, 1970; Keller y Holland, 1978). Estos ambientes implican la disposición favorable y la aceptación por parte del directivo de que es necesario asumir ciertos riesgos (Amabile, 1983; Amabile, 1997; Tesluk *et al.*, 1997; Amabile y Khairé, 2009). La creatividad deriva así, de espacios de soporte y tolerancia, en los que los directivos incentivan a sus equipos a encontrar soluciones sorprendentes, premian la toma de decisiones participativa y no penalizan los errores cometidos (Bateman y Crant, 1999).

Actitud directiva facilitadora de la modelización de la organización. La actitud del directivo, en este caso, debe concretarse en tres aspectos fundamentales:

Implementación de las ideas. Las acciones encaminadas a implementar las ideas llevan a los directivos a diseñar y poner en marcha procesos de innovación que apoyen y sean capaces de modelizar, sistematizar, explicitar y socializar las ideas hacia propuestas susceptibles de generación de valor. Los directivos deben trabajar espacios que contribuyan a dialogar y a debatir abiertamente, a apreciar y a celebrar el éxito, y a asumir razonadamente el fracaso, que exijan del rigor y de la disciplina, de la perseverancia y del esfuerzo, indispensables para la implementación de las ideas, y de la gestión del tiempo, como requisito vital para reconocer el momento acertado para aplicar las ideas generadas (Amabile, 1983; Amabile, 1997; Bateman y Crant, 1999; Amabile y Khairé, 2009).

Generación de valor. Las ideas implementadas resultan competitivas en el momento en que aportan valor efectivo para quienes van dirigidas (Drucker, 1986), de ahí que los directivos hayan de inculcar la medición de la utilidad de las ideas, lo que les va a permitir comprobar la consecución de los objetivos y gestionar el progreso.

Aprendizaje. El directivo ha de poner énfasis en el aprendizaje derivado de los éxitos alcanzados y de los fracasos acontecidos durante el proceso, con lo cual ha de mantener una actitud que promueva testar y desafiar las propuestas realizadas, impulsar el seguimiento regular de las mismas, y promover una cultura de aprendizaje y experimentación continua (Andrews y Gordon, 1970; Ekvall, 1993; Amabile *et al.*, 1996; Amabile, 1997; Tesluk *et al.*, 1997; Amabile y Khairé, 2009).

METODOLOGÍA

La alta cocina española: contexto de la investigación

El marco elegido como contexto de esta investigación es el sector de la alta cocina y, más concretamente, los restaurantes españoles galardonados con estrellas Michelin. La justificación de su elección se debe a cuatro razones fundamentales: (1) la alta cocina es un paradigma de innovación, al jugar un papel clave en el establecimiento de tendencias, en la construcción de imagen y en la determinación de estándares de calidad para los servicios culinarios de la industria en su conjunto; (2) la alta cocina española supone un referente mundial, situando a nuestro país como polo de atracción de los más prestigiosos reconocimientos nacionales e internacionales (Aguirre *et al.*, 2011); (3) la Guía Michelin sobresale como institución en la industria de la alta cocina, con una consistente reputación

a nivel internacional y con un sistema de clasificación de restaurantes por estrellas ampliamente aceptado (Bouty *et al.*, 2013); y (4) las investigaciones centradas en las competencias de los chefs como directivos son aún escasas, abriéndose, en consecuencia, una interesante oportunidad para seguir indagando en este campo (Johnson *et al.*, 2005).

Población objeto de estudio

La población objeto de la investigación está integrada por los 146 restaurantes galardonados con estrellas en la Guía Michelin en 2013. Los datos concernientes al total de restaurantes distribuidos por número de estrellas son los siguientes: 7 restaurantes con tres estrellas (4,8% de la población); 17 restaurantes con dos estrellas (11,6% de la población) y 122 restaurantes con 1 estrella (83,6% de la población).

Tras la elección y análisis de la población objeto de estudio, se eligieron a los chefs como informantes clave, teniendo en cuenta que son quienes desempeñan el rol directivo en la alta cocina. En cuanto a la elección de la herramienta para la investigación, se utilizó el cuestionario web, ya que a las principales ventajas vinculadas al cuestionario, se le añaden las propias del uso de una herramienta vía web: (1) facilita una rápida distribución del cuestionario y un ágil procesamiento de los datos; (2) ofrece a los encuestados la oportunidad de participar en el momento que estimen conveniente, incrementando los porcentajes de respuesta y el número de ítems contemplados; (3) permite la introducción de videos, imágenes o audios. A todo ello se le une el hecho de que resulta apropiada en poblaciones que utilizan con frecuencia la tecnología web, circunstancia que acontece en el caso de la alta cocina.

Ítems de medida

En este apartado, se expone la lista de ítems utilizados con objeto de elaborar la propuesta planteada en esta investigación, para cuya elaboración se consultaron determinados trabajos (Siegel y Kaemmerer, 1978; Etlie y O'Keefe, 1982; Tymon, 1988; Amabile y Gyskiewicz, 1989; Jackson *et al.*, 1993; Cummings y Oldham, 1997; Bateman y Crant, 1999; Tierney *et al.*, 1999; Zhou y George, 2001) que desarrollaban algún tipo de medida o la testaban empíricamente. No obstante, ante la ausencia de estudios que aglutinasen la totalidad de información que se perseguía estudiar, se procedió a la construcción de un conjunto de ítems de medida fundamentado en una profunda revisión bibliográfica, el cual quedó compuesto en un primer momento por un total de 92 ítems.

Diseño del cuestionario

El diseño del cuestionario se realizó en base al conjunto de ítems comentado anteriormente, dando lugar a una primera versión del cuestionario. A partir de aquí, dichos ítems se sometieron un grupo de expertos tanto académicos como empresariales. Se contó asimismo con aportaciones de profesionales del ámbito de la alta cocina, entre ellos, Ferran Adrià, considerado durante varios años el mejor chef del mundo, Karlos Arguiñano, cocinero, presentador de televisión y empresario, y José M^a Aziega, Director del Basque Culinary Center, actuando como jueces. En particular, siguiendo las aportaciones de Shi *et al.* (2009), les ofrecimos una definición de cada variable propuesta y les solicitamos que los puntuaran a partir de una escala de 1 a 3 (1 = claramente representativo; 2 = algo representativo; 3 = no representativo en absoluto), manteniéndose tan solo los ítems valorados con 1 y 2.

Si bien el grado de acuerdo inicial entre los jueces fue elevado, el grado de desacuerdo restante llevó a realizar una segunda petición de valoraciones, tras las cuáles se cerró el número de ítems definitivos. Así, si en un principio, la matriz inicial contaba con un total de 92 ítems, la nueva matriz quedó compuesta por 60 ítems, distribuidos de la siguiente manera: 18 correspondientes a actitudes directivas facilitadoras de la proactividad; 25 correspondientes a actitudes directivas facilitadoras de la creatividad; y 17 correspondientes a actitudes directivas facilitadoras de la modelización (tablas 3, 4 y 5). En general, los comentarios efectuados permitieron mejorar la estructura y la calidad metodológica del cuestionario, el orden de los ítems y el lenguaje utilizado. En este último caso, se modificó la redacción de algunos ítems, persiguiendo siempre que el vocabulario fuese entendible y la comprensión clara.

Una vez finalizada la consulta por parte del grupo de expertos, se realizó un pretest con el 10% de la población, en nuestro caso 15 restaurantes, distribuidos proporcionalmente en función del número de estrellas. Las observaciones realizadas permitieron corregir determinados aspectos técnicos y replantear la redacción de los enunciados que habían generado ciertos problemas de comprensión. Una vez concluido el pretest, se procedió a la elaboración de la versión definitiva del cuestionario. Por lo que respecta a la escala de medida utilizada, se empleó una escala Likert 1 a 7 (1= totalmente en desacuerdo y 7=totalmente de acuerdo).

Recogida de información y muestra

La recogida de información se realizó durante los meses de marzo y abril de 2013, mediante el envío de un cuestionario web personalizado a los chefs, previa confirmación de los mismos de su participación en el estudio. Finalmente, y tras efectuar en determinados restaurantes llamadas telefónicas con fines recordatorios, se obtuvieron 128 cuestionarios completos, por lo que la tasa de respuesta ascendió a un 87,7% de la población, siendo los porcentajes de participación por segmentos del 85,7% en los restaurantes de tres estrellas, del 100% en los de dos y del 86,1% en los de una. El error muestral ascendió a un 3,1%, considerando $p=q=0,5$ y con un nivel de confianza del 95%.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Perfil actitudinal directivo facilitador de la capacidad para innovar de la organización

En el cuestionario se solicita a los chefs que manifiesten su grado de acuerdo con una serie de comportamientos relacionados con las dimensiones planteadas. Para analizar los resultados alcanzados, éstos se presentan en primer lugar, de forma agregada, con objeto de disponer así de una visión más global para, posteriormente, ir desagregándolos hasta analizar cada uno de los ítems considerados, tratando de esta manera de determinar el nivel de ajuste de la propuesta realizada con los comportamientos que los chefs desarrollan habitualmente en su actividad.

Perfil actitudinal directivo agregado

La tabla 1 muestra que la media de todos los ítems relacionados con los comportamientos directivos para la capacidad para innovar de la organización ofrece un elevado nivel de acuerdo de los chefs, alcanzando un 5,97 en una escala con un máximo de 7.

TABLA 1. *Valoración media de la muestra y por categorías del perfil actitudinal directivo agregado*

	***	**	*	Total
Perfil agregado	6,56	6,06	5,92	5,97

Fuente: Elaboración propia.

Perfil desagregado por dimensión: proactividad, creatividad y modelización

Tras analizar los datos agregados se procede al estudio desagregado de los comportamientos directivos en base a las tres dimensiones consideradas: la proactividad, la creatividad y la modelización. Si bien se puede observar que la media de la muestra presenta resultados muy elevados, es destacable la puntuación obtenida por los comportamientos modelizadores (6,10), situándose en segundo lugar los comportamientos proactivos (5,92) y en tercero los comportamientos creativos (5,89). Por lo que respecta al análisis por número de estrellas, se observan diferencias entre las categorías. Así, mientras que para los de mayor número de estrellas, los comportamientos que más se ajustan son los proactivos (6,67), para los de dos y una estrella son los modelizadores (6,11 y 6,07, respectivamente). Si bien los restaurantes de una estrella representan la categoría con puntuaciones menores (5,85), en comportamientos proactivos y creativos, se puede afirmar que el grado de acuerdo con el perfil propuesto, desagregado a nivel de dimensión, sigue mostrando un alto nivel de ajuste en todas ellas (tabla 2).

TABLA 2. *Valoración media del total de la muestra y por categorías del perfil actitudinal directivo desagregado por dimensión*

Comportamientos	***	**	*	Total
Proactivos	6,67	6,06	5,85	5,92
Creativos	6,42	6,00	5,85	5,89
Modelizadores	6,61	6,11	6,07	6,10

Fuente: Elaboración propia.

Perfil desagregado por ítems de las actitudes directivas facilitadoras de la proactividad

El nivel de desagregación máximo del perfil de comportamientos conlleva a un análisis pormenorizado de los ítems propuestos. Respecto a la dimensión relacionada con la actitud directiva facilitadora de la proactividad de la organización, los resultados medios obtenidos del total de la muestra (tabla 3) resaltan que, en dieciséis de los dieciocho ítems, existe un nivel de acuerdo superior a 5,5, lo que permite afirmar que analizando los ítems individualmente el nivel de correspondencia entre el perfil planteado y los comportamientos observables y habituales que llevan a cabo los chefs para potenciar la proactividad del equipo es muy ajustado.

El comportamiento respecto al cual los chefs han mostrado un mayor acuerdo es el que se refiere a la necesidad de hacer entender al equipo el sentido de su trabajo, independientemente del puesto que ocupe (pr1). El análisis diferenciado por categorías de este comportamiento muestra que esta máxima valoración es otorgada, tanto por los chefs con tres estrellas como por los de una estrella, lo que permite afirmar que los directivos consideran esencial que las personas que integran sus equipos conozcan y hagan suya la misión de la organización, para que de esta manera se sientan involucrados con ella y

avancen en una misma dirección. Concretamente, más del 90% de los chefs han valorado este comportamiento con las dos máximas puntuaciones, 6 ó 7, lo que pone de manifiesto la importancia que le otorgan al mismo.

El segundo comportamiento con el que los chefs han mostrado un mayor grado de acuerdo es el referido a alentar y valorar la curiosidad de los miembros del equipo (pr17). La valoración de 6,46 representa la importancia que tiene inculcar el deseo de indagar en nuevos procedimientos, aprender nuevas formas de hacer las cosas y con ello abrir la posibilidad de obtener resultados diferentes. La valoración de este ítem en las tres categorías ha sido superior a 6,4, lo que denota la suma importancia otorgada a este comportamiento, independientemente del escalafón en que se ubique el restaurante.

El tercer comportamiento que en términos globales ha presentado un mayor grado de acuerdo guarda relación con el inconformismo y la búsqueda de la excelencia, dado que se refiere a que, aun considerando el trabajo realizado como objetivamente bien hecho, los chefs piden a los miembros de su equipo que lo mejoren (pr9). En los tres segmentos la valoración de este comportamiento ha sido superior a 6, si bien cabe subrayar que ha sido el más valorado por los chefs de dos estrellas. Paralelamente y como reflejo de la necesidad de que los miembros de su equipo aporten ideas de mejora, aún cuando los resultados son muy satisfactorios, lo que denota el deseo de inculcar la ambición y la necesidad de autosuperación constante. Esta última afirmación se ve reforzada si se considera que el diálogo abierto entre el directivo y su equipo con el objetivo de mejorar internamente es valorado con el máximo nivel de acuerdo por más del 60% de los chefs, siendo más del 80% los que lo valoran con un 6 o con un 7.

Otro aspecto destacable es la importancia que, sobre todo los directivos de la máxima categoría, otorgan a la realización de un diagnóstico interno de su organización con objeto de conocer sus verdaderas debilidades para, de esta forma, poder hacer frente a ellas (pr12). Esta consideración se ve reforzada si se observa que también otorgan una alta valoración al análisis que junto a su equipo realizan de las mejores prácticas que se desarrollan fuera de su empresa (pr7). Ello supone una búsqueda constante de formas de mejora y a la vez denota la importancia que, aún siendo los que se sitúan en el nivel más elevado, conceden a los trabajos y formas de hacer de los demás, lo cual refleja la humildad para saber valorar lo que otros están haciendo. Por último, observando los resultados obtenidos en cada categoría, para cada uno de los dieciocho comportamientos directivos que tienen como objetivo facilitar la proactividad de los equipos, sobresale el alto grado de acuerdo mostrado por todas ellas, destacando de manera muy significativa el nivel de ajuste con el perfil de comportamientos de los chefs de tres estrellas, obteniéndose en todos los ítems una puntuación superior a 6,3.

TABLA 3. *Valoración media del total de la muestra del perfil actitudinal directivo desagregado por ítems relacionados con la proactividad*

Código	Ítems (Para que mi empresa tenga capacidad para innovar...)	Media	Desviación Típica
pr1	explico a mi equipo el sentido de nuestro trabajo	6,62	0,665
pr2	defino de manera clara y concisa el objetivo principal que, como empresa, queremos alcanzar	6,32	0,996
pr3	defino junto a mi equipo los objetivos concretos para alcanzar nuestro objetivo principal	6,11	1,029

pr4	me cercioro (compruebo fehacientemente) si los miembros de mi equipo tienen claros los objetivos de la empresa	6,05	1,103
pr5	impongo metas desafiantes a mi equipo (ambiciosas, alcanzables con esfuerzo)	5,75	1,547
pr6	analizo con mi equipo las mejores prácticas de nuestro sector	5,52	1,500
pr7	analizo con mi equipo las mejores prácticas de otros sectores	4,46	1,809
pr8	pregunto a mi equipo si lo que hacemos es lo mejor, aún cuando las cosas nos van bien	5,46	1,697
pr9	aunque objetivamente las cosas estén bien hechas, pido que las mejoren	6,43	1,048
pr10	defino junto a mi equipo las acciones concretas a desarrollar para conseguir nuestros objetivos	5,79	1,440
pr11	incentivo a los miembros de mi equipo (personal o conjuntamente) por su deseo de autosuperarse	5,93	1,398
pr12	realizamos análisis interno de la empresa para enfrentarnos a nuestras verdaderas debilidades	5,55	1,500
pr13	dialogo abiertamente con mi equipo, de forma habitual, sobre aspectos que podemos mejorar internamente	6,34	1,104
pr14	pongo en cuestión los usos y maneras de hacer las cosas en la empresa, necesito que mi equipo piense y doy tiempo para ello (¿y si...?)	5,66	1,307
pr15	incito a mi equipo a que experimenten y lo hago con ellos	5,89	1,275
pr16	pido a los miembros de mi equipo que me enseñen cosas nuevas, aún cuando las cosas nos van bien	6,01	1,349
pr17	aliento y valoro la curiosidad en mi equipo	6,46	0,904
pr18	exijo aun cuando objetivamente las cosas funcionan	6,17	1,230

Fuente: Elaboración propia.

Perfil desagregado por ítems de las actitudes directivas facilitadoras de la creatividad

El significativo grado de acuerdo manifestado por el total de la muestra con respecto al perfil de comportamientos directivos facilitadores de la creatividad de sus equipos (tabla 4), resulta muy similar al referido a los comportamientos directivos relacionados con la proactividad. De hecho, de los veinticinco ítems considerados para la creatividad, en veinte de ellos el grado de acuerdo es superior a 5,5, lo que permite, una vez más aseverar que el nivel de ajuste entre los comportamientos propuestos y los efectivamente desarrollados por los chefs resulta muy elevado.

El análisis pormenorizado de cada uno de los comportamientos muestra que lo que más valoran los chefs es la autonomía de los miembros de su equipo, dotándoles de un alto grado de libertad y concediéndoles una gran confianza, facilitando con ello la generación o adopción de ideas (ct13). Unido a este comportamiento, con una puntuación muy similar, destaca la importancia que confieren a la tolerancia del error al asumirlo como algo que puede acontecer cuando hay un mayor grado de autonomía, lo que refuerza, la libertad y

confianza otorgada los componentes del equipo (ct12). Este alto grado de acuerdo tiene lugar indistintamente del nivel del restaurante que dirijan los chefs ya que las puntuaciones en las tres categorías ha sido superior al 6,5, llegando a superar el 6,8 en los restaurantes de dos y tres estrellas.

La colaboración entre los miembros del equipo ha sido el segundo comportamiento que mayor grado de ajuste ha mostrado, lo que deja entrever el valor que conceden a la generosidad y al apoyo entre ellos (ct24). Para los chefs la cohesión del equipo resulta esencial para la generación de ideas que nacen de la colaboración y de la comunicación.

Las aportaciones del equipo que sorprenden al directivo (ct15) obtiene la tercera mejor puntuación, lo que sugiere que aún cuando se hallan en los niveles más altos de reconocimiento de su labor, la capacidad para sorprenderse sigue siendo uno de los aspectos más relevantes para encontrar estímulos y, con ello, valorar lo diferente, lo nuevo.

La mínima valoración en esta dimensión y en todo el perfil propuesto, tanto a nivel global como diferenciado por categorías, es la referida a hacer saber al personal, por parte del chef, su mal estado de ánimo (ct7). Si bien esta afirmación se propuso con el objetivo de reflejar la confianza y la transparencia entre el chef y su equipo, las observaciones realizadas por determinados chefs permitieron constatar que la baja valoración se debía a que habían entendido este ítem en el sentido de hacer llegar los problemas personales al trabajo, respecto a lo cual coincidían al opinar que los estados de ánimo personales negativos no deben trasladarse al ámbito laboral.

Por último al analizar las respuestas obtenidas en función del número de estrellas se subraya de nuevo el elevado ajuste entre el perfil propuesto para esta dimensión y los comportamientos habituales de los chefs, con mayor énfasis en el caso de los directivos de los restaurantes de categoría superior, que otorgan una puntuación superior a 6 en 21 ítems.

TABLA 4. *Valoración media del total de la muestra del perfil actitudinal directivo desagregado por ítems relacionados con la creatividad*

Código	Ítems (Para que mi empresa tenga capacidad para innovar...)	Media	Desviación Típica
ct1	colaboro activamente, y hago que los miembros de mi equipo también lo hagan, con terceros	5,59	1,575
ct2	converso y hago que mi equipo converse con el cliente para conocer sus sensaciones	5,72	1,572
ct3	compongo mi equipo de trabajo dándole importancia a la diversidad (otras culturas, distintas generaciones, otras disciplinas, formas de ser...)	5,40	1,811
ct4	cambio a los componentes de mi equipo de tareas para que vean otras perspectivas (y romper la rutina)	5,41	1,590
ct5	les hago ver la importancia de su trabajo más que la tarea en sí	6,39	1,300
ct6	transmito mi buen estado de ánimo a mi equipo	6,27	1,195
ct7	transmito mi mal estado de ánimo a mi equipo	3,70	1,901
ct8	me intereso, sinceramente, sobre cómo se sienten cada uno de los miembros de mi equipo (necesito que haya naturalidad)	6,09	1,150
ct9	busco tener experiencias nuevas (otros negocios, viajar,	6,12	1,265

impartir conferencias...)

ct10	bromeo con los miembros de mi equipo	5,81	1,673
ct11	converso con mi equipo sobre aspectos realmente importantes para el presente de nuestra empresa	6,13	1,171
ct12	tolero el error como algo natural	6,40	1,219
ct13	valoro la autonomía de los miembros de mi equipo	6,56	1,010
ct14	comento abiertamente con mi equipo mis dudas	5,88	1,514
ct15	valoro que me sorprendan los miembros de mi equipo con sus ideas	6,46	0,850
ct16	valoro la capacidad para sorprenderse de los miembros de mi equipo	6,28	1,115
ct17	valoro explícitamente las ideas aportadas por mi equipo	5,41	1,672
ct18	explico las razones por las que algunas de sus ideas no son adoptadas	6,01	1,366
ct19	rectifico cuando me dicen algo mejor que lo que yo propongo	6,40	1,225
ct20	disfrutamos con nuestro trabajo	6,04	1,503
ct21	genero cierto grado de tensión para no relajarnos	5,66	1,648
ct22	respondo frecuentemente las preguntas de los miembros de mi equipo con preguntas	4,84	1,816
ct23	me recupero con ánimo de los reveses profesionales y personales	6,19	1,309
ct24	valoro la colaboración entre los miembros de mi equipo	6,49	0,869
ct25	promuevo que los miembros de mi equipo se enseñen unos a otros	6,12	1,062

Fuente: Elaboración propia.

Perfil desagregado por ítems de las actitudes directivas facilitadoras de la modelización

La tabla 5 representa los resultados obtenidos de los comportamientos directivos que facilitan la modelización del equipo, mostrando, al igual que en los dos casos anteriores, un elevado nivel de ajuste en términos totales ya que quince, de los diecisiete comportamientos considerados en esta dimensión, tienen un grado de acuerdo superior a 5,5, llegando doce de ellos a superar el 6.

Si consideramos el perfil completo, en este grupo se encuentran los dos comportamientos que ofrecen un mayor grado de ajuste. Más concretamente, el comportamiento que se sitúa en primer lugar, referido a analizar junto al equipo las causas de la consecución o no de los objetivos, obtuvo una puntuación de 6,69 (md9). Con ello se reafirma la importancia otorgada por los chefs al aprendizaje conjunto, derivado tanto de los éxitos como de los fracasos. Supone, por tanto, un grado de esfuerzo colectivo en la medida que obliga al chef y a su equipo a revisar los procedimientos que les han llevado a un resultado negativo, con objeto de no repetirlos, o bien a un resultado positivo, con ánimo de volver a alcanzarlo y en la medida de lo posible a mejorarlo. En la misma medida permite a la organización conocer si los objetivos estaban o no bien planteados. La valoración de este ítem por categorías refleja la relevancia otorgada al mismo por cada una de ellas, habiéndose

obtenido una valoración superior al 6,5, alcanzando inclusive el 7 en el caso de los restaurantes de máxima categoría.

El segundo comportamiento más valorado hace referencia al nivel de exigencia que el chef impone en las formas y en los tiempos a la hora de llevar a cabo la actividad diaria. La puntualidad y el cuidado por el detalle son aspectos sobre los cuales los directivos han mostrado un elevado nivel de acuerdo, siendo valorado este ítem en 6,64 (md16), obteniendo en el segmento de tres estrellas la máxima puntuación, en el de dos estrellas una valoración de 6,71, siendo de 6,61 en los restaurantes de una estrella. El alto nivel de exigencia en la implementación de las ideas y la importancia de la que se dota a la valoración de dicha implementación se convierte en una característica primordial a la hora de innovar en este tipo de organizaciones.

Los comportamientos directivos que ponderan la constancia en el trabajo ocupan un tercer lugar en el ajuste del perfil propuesto (md14). La perseverancia y el tesón constituyen para los chefs valores fundamentales en el día a día de sus organizaciones, concediéndoles incluso mayor relevancia que a los comportamientos más creativos, a los cuáles tradicionalmente se han considerado más directamente relacionados con la innovación. Los tres segmentos analizados muestran un grado de acuerdo en este comportamiento superior a 6,5, destacando entre ellos el 6,83 otorgado por los de tres estrellas.

En general, en este apartado el acuerdo de los encuestados con el perfil propuesto es excelente, obteniendo una valoración superior a 6, en doce ítems para las categorías de dos y una estrella, y en dieciséis ítems para los de tres estrellas. Cabe subrayar que en este último caso se llegó a superar la puntuación de 6,5, en 11 de los comportamientos considerados.

TABLA 5. *Valoración media del total de la muestra del perfil actitudinal directivo desagregado por ítems relacionados con la modelización*

Código	Ítems (Para que mi empresa tenga capacidad para innovar...)	Media	Desviación Típica
md1	comparto mis ideas con los miembros de mi equipo	6,34	0,984
md2	arriesgo en la aplicación de ideas nuevas aún no estando totalmente convencido	5,07	1,717
md3	exijo a los miembros de mi equipo que comuniquen los resultados obtenidos	5,77	1,165
md4	no me desanimo ante las dificultades	6,23	1,112
md5	corrijo los errores y aprendemos de aquello en lo que nos hemos equivocado cuando fracasamos	6,24	1,332
md6	evaluamos cada idea que ponemos en marcha	6,11	1,052
md7	divulgamos las experiencias obtenidas en la aplicación de ideas a los miembros del equipo	6,31	1,018
md8	exijo cuidado en la realización de tareas	6,28	1,034
md9	analizo junto con mi equipo las causas de la consecución o no de los objetivos	6,69	1,085

md10	comunico la consecución o no de los objetivos (totales o parciales) logrados a los miembros de mi equipo	6,17	,906
md11	desarrollamos de nuevo los procesos para rectificar los errores o perfeccionar los aciertos	5,31	1,724
md12	celebramos abiertamente entre los miembros del equipo los éxitos conseguidos	6,30	1,084
md13	divulgamos al exterior los conocimientos obtenidos con la implementación de la idea (conferencias, publicaciones...)	5,66	1,772
md14	valoro la constancia en el trabajo	6,52	0,753
md15	acelero la implementación de las ideas cuando intuyo que son buenas	6,14	0,994
md16	exijo cuidar el detalle y puntualidad en todo lo que hacemos	6,64	0,894
md17	estructuro junto con mi equipo la implementación de las ideas	5,89	1,287

Fuente: Elaboración propia.

Perfil desagregado por ítems de las actitudes directivas facilitadoras de la capacidad para innovar de la organización

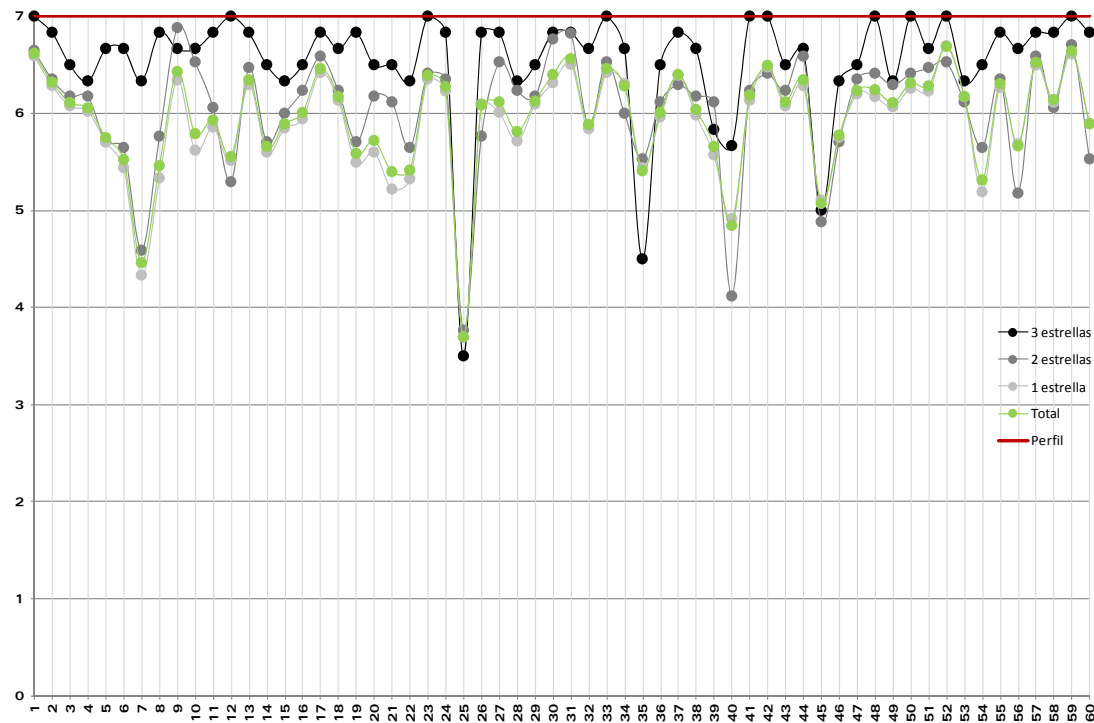
El ajuste entre el perfil de comportamientos directivos proclives a potenciar la capacidad para innovar del equipo y los comportamientos observables y habituales que efectivamente desarrollan los chefs para que sus equipos tengan capacidad para innovar presenta un nivel excelente, tal y como se desprende de los resultados expuestos en el gráfico 1, ya que de los sesenta ítems propuestos, cincuenta y siete alcanzan un grado de acuerdo superior a 6, sobre un máximo de 7, superando treinta y seis de ellos la puntuación de 6.

Este resultado se confirma para el análisis realizado por categorías, destacando las puntuaciones concedidas por los chefs con tres estrellas, cuyo nivel de acuerdo con el perfil propuesto se encuentra situado por encima de 6 en cincuenta y cinco comportamientos, llegando a alcanzar una valoración de 6,5 en más de la mitad de ellos. Por lo que respecta a los restaurantes de dos estrellas, sus chefs mostraron igualmente un nivel de ajuste muy elevado, siendo cincuenta y seis los ítems valorados por encima de 6, cuarenta de los cuales con puntuaciones superiores a 6. En cuanto a los resultados obtenidos por parte de los restaurantes de una estrella, si bien también han sido muy elevados, valorando cincuenta y siete ítems por encima de 5, treinta y tres de los cuáles con valores superiores a 6, son los que presentan, no obstante, un menor grado de ajuste con el perfil propuesto. A pesar de ello, con carácter general el ajuste del perfil, diferenciado según el número de estrellas, muestra un nivel de desviación mínimo, siendo los de mayor categoría los que ofrecen una mayor conformidad con los comportamientos formulados en el modelo.

El análisis conjunto de los sesenta comportamientos refleja que los dos comportamientos situados en las primeras posiciones están referidos a actuaciones relacionadas con la modelización (md9 y md16), lo cual refleja la importancia otorgada por los chefs a esta dimensión dentro del proceso de innovación. En concreto, el ítem más valorado se corresponde con comportamientos referidos al aprendizaje conjunto de las experiencias derivadas del recorrido realizado, ya sean negativas o positivas, con objeto de rectificar o de mejorar para no acomodarse al éxito. El segundo ítem más valorado, es el esfuerzo que se exige en relación al cuidado del detalle y a la puntualidad en la realización de los trabajos.

En tercer lugar, los chefs conceden una gran relevancia a hacer sentir a todo el personal que forman parte del equipo (pr1), haciéndoles partícipes, involucrándoles y comprometiéndoles con la misión de la empresa con objeto de que todos remen en igual dirección y con la misma intensidad.

GRÁFICO 1. *Ajuste al perfil actitudinal directivo propuesto según número de estrellas*



Fuente: Elaboración propia.

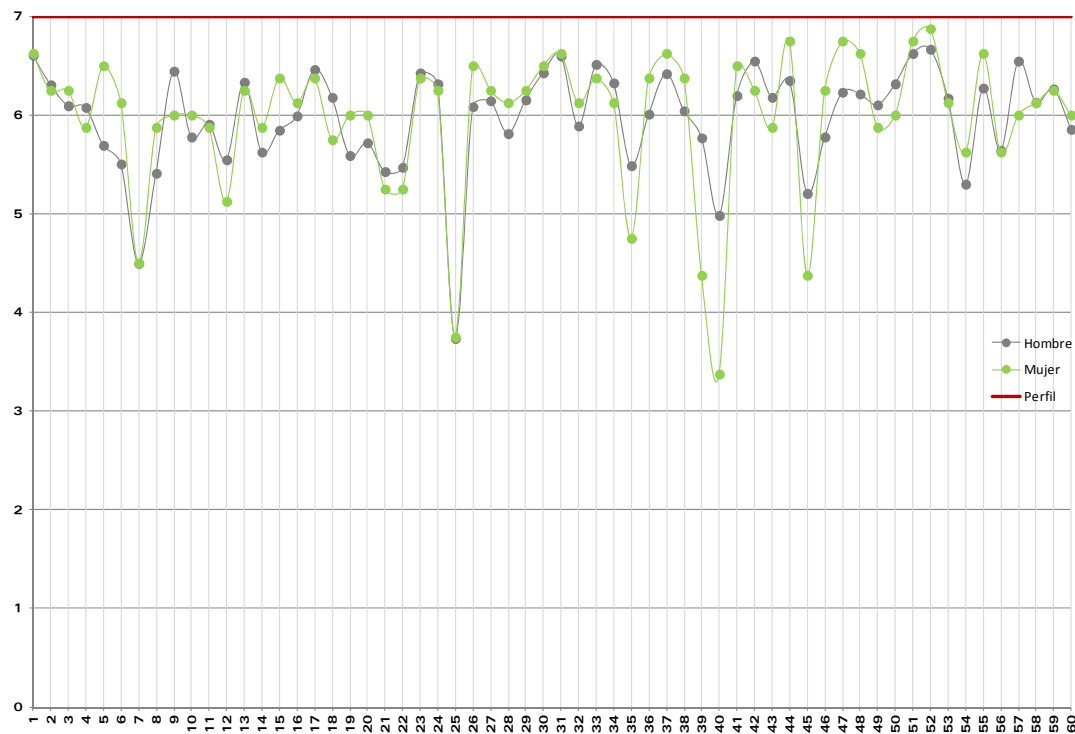
La autonomía de los componentes del equipo en equilibrio con la colaboración entre ellos son otros dos comportamientos muy valorados por los chefs (ct13 y ct24), lo que sugiere la necesidad de valores básicos como la confianza y la generosidad en el día a día de sus organizaciones. Entre los cinco primeros puestos de los comportamientos se sitúan también el tesón y la constancia que desea fomentar el directivo en su equipo como actitud esencial facilitadora de la capacidad para innovar (md14). La curiosidad (pr17), que incita a la búsqueda de ideas, junto con la sorpresa (ct15), que genera el estímulo necesario para percibir que existen posibilidades diferentes, representan asimismo actitudes esenciales para los chefs entrevistados, ocupando la tolerancia al error (ct12) y el inconformismo (pr9) el noveno y décimo lugar, respectivamente. Por último, señalar que todos los ítems comentados alcanzaron una valoración por encima del 6,4 sobre 7.

En definitiva, los directivos encuestados desarrollan habitualmente comportamientos facilitadores de la capacidad para innovar de sus equipos, existiendo gran acuerdo con los comportamientos propuestos en las tres dimensiones. No obstante, se puede afirmar que, las actitudes facilitadoras de la modelización se sitúan relativamente por encima de las otras dos, siendo la creatividad la que presenta menor grado de acuerdo.

A raíz del estudio del perfil completo según el sexo del chef se detectan algunas diferencias significativas. Por ejemplo, las mujeres conceden una mayor valoración a: analizar junto a su equipo las mejores prácticas de su sector; establecer metas desafiantes a los miembros de su equipo, e incitarles a que experimenten; afectándoles en menor grado que a los chefs masculinos las dificultades acontecidas. Por su parte, los hombres valoran con una mayor puntuación que las mujeres los comportamientos relacionados con: generar un cierto grado

de tensión en sus equipos; responder con preguntas a las cuestiones planteadas por el personal, con objeto de que encuentren sus propias soluciones; arriesgar aún no estando plenamente convencidos; y valorar la constancia en el trabajo. Sin embargo, a pesar de las sutiles diferencias detectadas entre ambos segmentos la media total y los ajustes en valoraciones son prácticamente idénticos (gráfico 2).

GRÁFICO 2. *Ajuste al perfil actitudinal directivo propuesto según sexo del chef*



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

En el trabajo presentado se propone un perfil directivo actitudinal facilitador de la capacidad para innovar de la organización estructurado en tres grandes grupos: la actitud directiva facilitadora de la proactividad de la organización, la actitud directiva facilitadora de la creatividad de la organización y la actitud directiva facilitadora de la modelización de la organización.

Con carácter general, la investigación realizada permite comprobar que el nivel de ajuste entre el perfil propuesto respecto a los comportamientos efectivamente desarrollados para facilitar la capacidad para innovar es excelente, ya que de los 60 ítems propuestos, 57 alcanzan un grado de acuerdo superior a 5, sobre un máximo de 7, destacando las puntuaciones concedidas por los chefs de tres estrellas, llegando a alcanzar el 6,5 en más de la mitad de ellos. Por lo que respecta al nivel de ajuste respecto al perfil desagregado por dimensión: proactividad, creatividad y modelización, se constatan igualmente unos resultados muy elevados. Es destacable la puntuación obtenida por los comportamientos modelizadores (6,10), seguidos por los proactivos (5,92) y los creativos (5,89). Se debe resaltar asimismo que en los chefs de tres estrellas los comportamientos que más se ajustan al perfil propuesto son los relacionados con las actitudes potenciadoras de la proactividad.

Ahora bien, considerando el perfil actitudinal directivo completo, los diez comportamientos más valorados son: (1) *analizo junto con mi equipo las causas de la consecución o*

no de los objetivos (md9), lo que denota la gran importancia otorgada por los chefs al aprendizaje conjunto, derivado tanto de los éxitos conseguidos como de los fracasos acontecidos. Supone un grado de esfuerzo colectivo en la medida que obliga al chef y a su equipo a revisar los procedimientos que les han llevado a un resultado negativo, con objeto de no repetirlos, o a un resultado positivo, con ánimo de volver a alcanzarlo y, en la medida de lo posible, incluso a mejorarlo; (2) *exijo cuidar el detalle y puntualidad en todo lo que hacemos* (md16), comportamiento que pone de manifiesto el nivel de exigencia que el chef impone en las formas y en los tiempos en la actividad diaria; (3) *explico a mi equipo el sentido de nuestro trabajo* (pr1), manifestando así la gran relevancia que otorgan los chefs a hacer sentir a todo el personal que forman parte del equipo, haciéndoles partícipes, involucrándoles y comprometiéndoles con la misión de la organización, con objeto de que todos remen en igual dirección y con la misma intensidad; (4) y (5) *valoro la autonomía de los miembros de mi equipo* (ct13) y *valoro la colaboración entre los miembros de mi equipo* (ct24), sugieren la necesidad de transmitir valores básicos como la confianza y la generosidad en el día a día de sus organizaciones; (6) *valoro la constancia en el trabajo* (md14), de donde se desprende que el tesón y la perseverancia constituyen actitudes esenciales facilitadoras de la capacidad para innovar; (7) *aliento y valoro la curiosidad en mi equipo* y (8) *valoro explícitamente las ideas aportadas por mi equipo* (ct15), reflejan que la curiosidad que incita a la búsqueda de ideas representan actitudes esenciales para los chefs entrevistados; (9) *tolero el error como algo natural* (ct12), lo que denota que la necesaria libertad requerida para fomentar la autonomía obliga a eliminar los miedos ante posibles fracasos en los desarrollos individuales, resultando por ello que el error sea admitido como una variable más en la dinámica de entornos innovadores; y (10) *aunque objetivamente las cosas están bien hechas pido que las mejoren* (pr9), de manera que el inconformismo representado por medio de este ítem alude a que para que haya organizaciones innovadoras hacer las cosas bien, o incluso muy bien, no es suficiente.

Ahora bien, *trasladar su mal estado de ánimo al equipo*, representado por el ítem ct7, es el comportamiento que para los chefs obtiene, con diferencia, la mínima valoración tanto a nivel global como diferenciado por número de estrellas. Las observaciones realizadas coinciden al opinar en que los estados de ánimo personales negativos no deben trasladarse al ámbito laboral.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS

En el desarrollo de trabajos de esta naturaleza frecuentemente se tropieza con problemas o dificultades, las cuales de algún modo hay que salvar para procurar con la línea fundamental de la investigación, pudiéndose destacar al respecto las limitaciones más significativas: (1) es una investigación de corte transversal, lo que podría ofrecer una visión incompleta de las circunstancias en las que se encuentran los restaurantes participantes; (2) el cuestionario empleado para la recogida de datos, podría limitar cierta información a nivel cualitativo; (3) se han utilizado medidas de carácter subjetivo, basadas en las valoraciones personales de los chefs; (4) el número medio de empleados de las empresas analizadas es reducido; (5) se centra específicamente en el sector de la alta cocina, concretamente en los restaurantes españoles galardonados con estrellas Michelin. No obstante, a pesar de las limitaciones planteadas, el presente trabajo constituye tan solo un paso en nuestra labor investigadora, dado que, a raíz de este estudio son varias las líneas de investigación en las que se tiene proyectado continuar trabajando, como son: (1) desarrollar estudios basados en datos longitudinales; (2) utilizar metodología cualitativa que permita enriquecer los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario; (3) emplear medidas objetivas; (4) diseñar estudios empíricos que recojan las valoraciones procedentes de otros agentes implicados en el desarrollo de la capacidad para innovar en la alta cocina, como pueden ser;

clientes, empleados, directivos u otros elementos externos; (5) plantear un modelo de investigación que permita contrastar determinadas hipótesis en relación a las variables consideradas; (6) aplicar el estudio en organizaciones constituidas por equipos más numerosos; (7) considerar otros sectores de actividad, o bien, mantener el sector de la alta cocina, ya sea en España, en base a otras guías, o bien, en otros países, tomando como referente la Guía Michelin u otras instituciones reconocidas en esta industria.

REFERENCIAS

- Aguirre, M.S., Aldamiz-Echevarría, C., Aparicio, G. (2011): *Claves de éxito de una historia de cooperación entre competidores: el caso de 7 grandes cocineros vascos*. Innovasque: Bizkaia.
- Amabile, T.M. (1983): "The social psychology of creativity: A consensual assessment technique". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43, nº 5, pp. 997-1013.
- Amabile, T.M. (1997): "Entrepreneurial creativity through motivational synergy". *The Journal of Creative Behavior*, vol. 31, nº 1, pp. 18-26.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996): "Assesing the work environment for creativity". *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 5, pp. 1154-1184.
- Amabile, T.M., Gryskiewicz, S.S. (1987): "Creativity in the R&D laboratory". Greensboro, Center for creative leadership. Amabile, T.M., Gryskiewicz, S.S., 1989. "The creative environment scale: The work environment inventory". *Creative Research Journal* 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T.M., Khair, M. (2009): "Creativity and the role of the leader". *Harvard Business Review*, vol. 86, nº 10, pp. 100-109.
- Andrews, F.M. (1975): "Social and psychological factors which influence the creative process", en Taylor, I.A., Getzels, J.W. (eds.), *Perspectives in Creativity*. Aldine, Chicago, pp. 117-145.
- Andrews, F.M., Gordon, G. (1970): "Social and organizational factors affecting innovation in research". *Proceedings of the 78th Annual Convention of the American Psychological Association*, Washington.
- Ashford, S.J., Black, J.S. (1996): "Proactivity during organizational entry: The role of desire for control". *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, pp. 199-214.
- Basu, S., Green, G. (1997): "Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads". *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 27, nº 6, pp. 477-499.
- Bateman, T., Crant, J.M., 1999. "Proactive behavior; Meaning, impact, recommendations". *Business Horizons* 42(3), 63-70.
- Bouty, I., Gomez, M.L., Drucker-Godard, C. (2013): "Maintaining an Institution: The institutional work of Michelin in haute cuisine around the world". Research Center, ESSE Working Paper 1302.
- Burningham, C., West, M. (1995): "Individual climate and group interaction processes as predictors of work team innovation". *Small Group Research*, nº 26, pp. 106-117.
- Cornella, A., Flores, A. (2007): *La alquimia de la innovación*. Ed. Deusto, Barcelona.
- Crant, J.M. (2000): "Proactive behavior in organizations". *Journal of Management*, vol. 26, nº 3, pp. 435-462.
- Csikszentmihalyi, M., Getzels, M. (1970): "Concern for discovery: An attitudinal component of creative production". *The Journal of Personality*, vol. 38, nº 1, pp. 91-105.
- Cubeiro, J.C. (2008): *Clase creativa: El poder del talento para la innovación*. Ed. Planeta Empresa, Barcelona.

- Cummings, A., Oldham, G.R., 1997. "Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee". California Doctoral. Universidad de Sao Paulo.
- Drew, S.A. (1995): "Accelerating innovation in financial services". Long Range Planning, vol. 28, nº 4, pp. 11-21.
- Drucker, P. (1986): La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios. Ed. Edhasa, Barcelona.
- Ekvall, G. (1993): "Creativity in Project work". Creativity and Innovation Management, vol. 2, nº 1, pp. 17-26.
- Ennew, C.T., Wright, M. (1990): "Building societies in transition: Strategy in a new market environment". Managerial Finance, vol. 16, nº 5, pp. 14-24.
- Etlie, J.E., O'Keefe, R.D., 1982. "Innovative attitudes, values and intentions in organizations". Journal of Management Studies, 19(2), 163-182.
- Fleming, L. (2007): "Las claves de la invención en la empresa: La larga cola de la innovación". Harvard Deusto Business Review, nº 163, pp. 54-62.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., Zempel, J. (1996): "Personal initiative at work: Differences between East and West Germany". Academy of Management Journal, vol. 39, nº 1, pp. 37-63.
- Grant, A.M., Ashford, S.J. (2008): "The dynamics of proactivity at work". Research in Organizational Behavior, vol. 28, pp. 3-34.
- Guillaume, Y., Dawson, J., Woods, S., Sacramento, C., West, M. (2013): "Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know". Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 86, nº 2, pp. 123-141.
- Harrington, R.J., Ottenbacher, M.C. (2013): "Managing the culinary process: The case of new product development". *Journal of Culinary Science and Technology*, vol. 11, nº 1, pp. 4-18.
- Hurley, R., Hult, T. (1998): "Innovation market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination". Journal of Marketing, vol. 62, julio, pp. 45-54.
- Jackson, P.R., Wall, T.D., Martin, R., Davis, K., 1993. "New measures of job control, cognitive demand and production responsibility". Journal of Applied Psychology 79, 753-762.
- Johansson, F. (2004): El efecto Medici. Ed. Deusto, Barcelona.
- Johnson, C., Surlemont, B., Nicod, P., Revaz, F. (2005): "Behind the stars: A concise typology of Michelin Restaurants in Europe", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46, Nº 2, pp. 170-187.
- Joshi, A., Jackson, S. (2003): "Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations", en West, M.A., Tjosvold, D., Smith, K.G. (Eds.), International of Organizational Teamwork and Cooperative Working. John Wiley & Sons, Ltd., pp. 277-296.
- Keller, R.T., Holland, W.E. (1978): "Individual characteristics of innovativeness and communication in research and development organizations". Journal of Applied Psychology, vol. 63, nº 5, pp. 759-762.
- Lawson, B., Samson, D. (2001): "Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach". International Journal of Innovation Management, vol. 5, nº 3, pp. 377-400.
- Le Pine y Van Dyne (1998): "Predicting voice behavior in work groups". Journal of Applied Psychology, vol. 83, nº 6, pp. 853-868.
- Ostroff, Ch., Kozlowski, S.W. (1992): "Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition". Personnel Psychology, vol. 45, nº 4, pp. 849-887.
- Ottenbacher, M.C., Gnoth, J. (2005): "How to develop successful hospitality innovation". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 46, nº 2, pp. 205-222.

- Parker, S.K. (1998): "Enhancing role breath self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions". *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 6, pp. 835-852.
- Parker, S.K., Atwell, C.M., Turner, N. (2001): "Designing a safer work place: Important of job autonomy, communication quality and supportive supervisors". *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 6, n° 3, pp. 211-228.
- Pelz, D.C., Andrews, F.M. (1966): "Autonom, co-ordination and stimulation in relation to scientific achievement". *Behavioral Science*, vol. 11, n° 2, pp. 89-97.
- Shin, S.J., Jeong, I., Bae, J. (2012): "The high-commitment human resource management systems, intrinsic motivation and individual creativity: A cross-level approach". Presented at the 72nd Annual Meeting of the Academy of Management. Boston.
- Siegel, S., Kaemmerer, W., 1978, "Measuring the perceived support for innovation in organizations". *Journal of Applied Psychology* 63, 553-562.
- Sprecher, T.B. (1959): "A study of engineer's criteria for creativity". *Journal of Applied Psychology*, vol. 43, n° 2, pp. 141-148.
- Spreitzer, G.M. (1995): "Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation". *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 5, pp. 1442-1465.
- Svejenova, S., Mazza, C., Planella, M. (2007): "Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n° 5, pp. 539-561.
- Tesluk, P.E., Farr, J.L., Klein, S.R. (1997): "Influences of organizational culture and climate on individual creativity". *Journal of Creative Behavior*, vol. 31, n° 1, pp. 27-41.
- Thornburg, T. (1991): "Group size and member diversity influence on creative performance". *The Journal of Creative Behavior*, vol. 25, n° 4, pp. 324-333.
- Tierney, P., Farmer, S.M., Graen, G.B., 1999. "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships". *Personnel Psychology* 52, pp. 591-620.
- Triandis, H., Bass, A., Ewen, R., Hall, E. (1963): "Team creativity as function of the creativity of the members". *Journal of Applied Psychology*, vol. 47, n° 2, pp. 104-110.
- Tushman, M.L., Anderson, N. (1986): "Technological discontinuities and organization environments". *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n° 3, pp. 439-465.
- Tymon, W.G., 1988. "An empirical investigation of a cognitive model of empowerment. Temple University, Philadelphia.
- Wanberg, C.R., Kammeyer-Mueller, J.D. (2000): "Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process". *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, pp. 373-385.
- West, M.A., Anderson, N.R. (1996): "Innovation in top management teams". *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 6, pp. 680-693.
- Yukl, G., Falbe, C.M. (1990): "Influence tactics in upward, downward and lateral influence attempts". *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 2, pp. 132-140.
- Zhou, J., George, J.M., 2001. "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice". *Academy of Management Journal* 44(4), 682-697.
- Zopiatis, A. (2010): "Is it art or science? Chef's competencies for success". *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, n° 3, pp. 459-467.

